

# Final Project 2

PMG 497

نموذج  
المشروع  
النهائي 2

أثر الإدارة العامة على حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية  
السعودية

The Impact of Public Administration on the  
Preservation and Development of Cultural Heritage  
in the Kingdom of Saudi Arabia

أسم الطالب

طيف محمد بطيحان القحطاني

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

السنة الثالثة – الفصل الأول – 1447 هـ / 2025 م

## الشكر والتقدير

يتوجه الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، ومدّ يد العون بالنصح والتوجيه والدعم. أخص بالشكر المشرف الأكاديمي على ما قدمه من ملاحظات قيّمة وتوجيهات بناءة كان لها الأثر الكبير في تطوير هذا العمل العلمي وصياغتها بالشكل الصحيح.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى العاملين في المعهد الملكي للفنون التقليدية وهيئة التراث ووزارة الثقافة على تعاونهم الكريم وتزويدي بالمعلومات والبيانات اللازمة، التي أسهمت في إثراء الجانب التطبيقي للبحث.

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني لكل من شاركني رأيه أو وقته من الخبراء والمختصين الذين أضافوا بخبراتهم إلى هذا العمل. وأخيرًا، أتوجه بالشكر إلى أسرتي وأصدقائي على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم طوال فترة إعداد هذا البحث، فلهم مني خالص التقدير والامتنان.

## الإهداء

إلى من كانوا السند والدافع في طريق العلم والعطاء، إلى والديّ العزيزين، رمز الدعم والتشجيع، جزاكم الله عني خير الجزاء إلى أسرتي الكريمة التي منحتني الحب والصبر والدعم الدائم إلى كل من آمن بقدراتي ووقف بجانبني في مسيرتي العلمية.

أهدي هذا العمل المتواضع عرفاناً وامتناناً لكم جميعاً.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإدارة العامة على حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها البلاد في إطار رؤية المملكة 2030. يُعد التراث الثقافي ركيزة أساسية للهوية الوطنية ويمثل مصدرًا مهمًا للقوة الناعمة كما يمثل ركيزة أساسية في تنمية قطاع السياحة الثقافية. تناول البحث دور الجهات الحكومية، وعلى رأسها هيئة التراث، في رسم السياسات وتنفيذ البرامج والمبادرات المتعلقة بصون التراث، سواء المادي والمواقع التاريخية، أو غير المادي كالعادات والفنون الشعبية. كما حلل البحث التحديات المؤثرة على فعالية الإدارة العامة في هذا المجال، مثل محدودية الموارد، وضعف الكفاءات المتخصصة، ونقص التنسيق بين الجهات ذات العلاقة. يعرض البحث فجوات قائمة على المستويين النظري والتطبيقي، ويؤكد على ضعف الدمج بين مفاهيم الإدارة العامة والبعد الثقافي في الأدبيات العلمية، إضافة إلى وجود فجوة بين السياسات الرسمية والتطبيق الفعلي على أرض الواقع. استندت الدراسة إلى منهج تحليلي، مع الاعتماد على مصادر رسمية ومقابلات نوعية، بهدف تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز كفاءة الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث الثقافي، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 ويحقق الاستدامة الثقافية للأجيال القادمة.

### المنهجية:

فلسفة البحث : الوضعية

منهج البحث : الوصفي ، الكيفي

استراتيجية البحث : دراسة الحالة

اختيار البحث : غرضي

الأفق الزمنية : مقطعي زمني

تقنيات والإجراءات : مصادر رسمية وتقارير حكومية ومقابلات مع الخبراء

### النتائج:

كشفت الدراسة عن وجود فجوات على المستويين النظري والتطبيقي، تمثلت في قلة الدراسات التي تربط بين الإدارة العامة والبعد الثقافي، وضعف التنسيق المؤسسي، ومحدودية الموارد والكفاءات المتخصصة. كما أشارت النتائج إلى أن تطوير السياسات وحده لا يكفي، ما لم يكن مدعومًا بآليات تنفيذ فعالة، وتعاون بين الجهات ذات العلاقة. خلص البحث إلى أن تعزيز دور الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث يتطلب نهجًا تكامليًا يجمع بين وضوح السياسات، وبناء القدرات، وتفعيل

الحوكمة، وتحقيق التنسيق الفعلي بين الأطراف المعنية، بما يضمن استدامة هذا التراث ويعزز حضوره في الفضاء الثقافي والاقتصادي للمملكة.

#### التطبيقات والأهمية:

تسلط الضوء على العلاقة بين الإدارة العامة والتراث الثقافي، وهو مجال لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافي في الأدبيات العلمية، خصوصاً من زاوية المفاهيم الحديثة مثل التخطيط الثقافي وحوكمة التراث. وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل رؤية المملكة 2030، التي قدمت بُعداً جديداً يجمع بين الفكر الإداري وأهداف حفظ وتطوير التراث الثقافي. كما تكتسب أيضاً تطبيقاً من خلال سعيها لتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ، تسهم في تعزيز دور الإدارة العامة في حفظ التراث ودعمه عبر السياحة الثقافية، والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة، بما يعزز استدامة التراث الثقافي ويضمن نقله للأجيال القادمة.

#### الكلمات المفتاحية:

الإدارة العامة – التراث الثقافي – رؤية المملكة 2030 – الحوكمة – السياسات الثقافية – التنمية المستدامة – السياحة الثقافية

### جدول المحتويات

|      |                                        |
|------|----------------------------------------|
| 2    | الشكر والتقدير.....                    |
| 3... | الإهداء.....                           |
| 4    | مستخلص الدراسة.....                    |
| 7    | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة   |
| 8    | 1.1. المقدمة: .....                    |
| 9    | 1.2. مشكلة الدراسة.....                |
| 9    | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....   |
| 9    | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي..... |
| 9    | 1.3. أهمية الدراسة.....                |
| 9    | 1.3.1. على المستوى النظري: .....       |
| 9    | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....     |
| 10   | 1.4. أسئلة الدراسة.....                |
| 10   | 1.5. أهداف الدراسة.....                |
| 10   | 1.6. فرضيات الدراسة.....               |
| 10   | 1.7. نموذج الدراسة.....                |
| 11   | 1.8. الدراسة الميدانية.....            |

|         |                                                                   |
|---------|-------------------------------------------------------------------|
| 11..... | 1.9. مخطط المشروع.....                                            |
| 12      | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.                                |
| 13..... | 2.1. المقدمة: .....                                               |
| 13..... | 2.2. المتغير المستقل.....                                         |
| 13..... | 2.3. المتغير التابع.....                                          |
| 14..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....             |
| 14..... | 2.5. الخاتمة .....                                                |
| 15      | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                              |
| 16..... | 3.1. المقدمة .....                                                |
| 16..... | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                      |
| 17..... | 3.3. تصميم البحث.....                                             |
| 17..... | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....                    |
| 18..... | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                                      |
| 18..... | 3.6. أنواع البيانات.....                                          |
| 18..... | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....                                |
| 19..... | 3.8. الخاتمة .....                                                |
| 20      | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج                 |
| 21..... | 4.1. المقدمة.....                                                 |
| 21..... | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     |
| 21..... | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      |
| 22..... | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... |
| 22..... | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                         |
| 22..... | 4.6. الخاتمة .....                                                |
| 23      | 5. الفصل الخامس: حدود البحث و التوصيات والاستنتاجات               |
| 24..... | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية: .....                     |
| 24..... | 5.2. توصيات الدراسة: .....                                        |
| 24..... | 5.3. الخاتمة: .....                                               |

## جدول الأشكال

### جدول الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                       | رقم<br>الشكل |
|--------|---------------------------------------------------|--------------|
|        | الشكل نموذج البحث                                 | (1)          |
|        | الشكل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | (2)          |
|        | الشكل أبعاد المتغير المستقل                       | (3)          |
|        | الشكل أبعاد المتغير التابع                        | (4)          |

الشكل الإطار المفاهيمي للبحث  
(5)

جدول الجداول

جدول الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                     | رقم<br>الجدول |
|--------|----------------------------------|---------------|
|        | أبعاد المتغير المستقل            | الجدول<br>(1) |
|        | أبعاد المتغير التابع             | الجدول<br>(2) |
|        | الفجوات بين السياسات<br>والتطبيق | الجدول<br>(3) |

الجدول العلاقة بين المتغيرات  
(4)

الجدول الأنماط والصراعات في  
إدارة التراث الثقافي (5)

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يُعد التراث الثقافي أحد أهم مقومات الهوية الوطنية وأحد الركائز الأساسية التي تسهم في تعزيز الانتماء وبناء الوعي الجمعي للمجتمع، إذ يجسد القيم والتقاليد والعادات التي تشكلت عبر التاريخ. وتحرص الدول على حفظ هذا التراث وتطويره لما له من دور محوري في تحقيق التنمية المستدامة ودعم الاقتصاد الوطني من خلال السياحة الثقافية، كما يُعد التراث في المملكة العربية السعودية عنصراً أصيلاً من عناصر قوتها الناعمة ومصدراً لإبراز عمقها التاريخي والحضاري على المستويين الإقليمي والعالمي.

وفي ظل التحولات التنموية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار **رؤية 2030**، حظي القطاع الثقافي باهتمام استثنائي باعتباره رافداً أساسياً لتحقيق التنمية المتوازنة. فقد تم تأسيس عدد من الهيئات الثقافية المتخصصة مثل **هيئة التراث والمعهد الملكي للفنون التقليدية**، بهدف حماية الموروث الثقافي وصونه وتفعيله كمورد وطني مستدام يعزز من مكانة المملكة عالمياً في مجال الثقافة والتراث.

وتبرز هنا أهمية الإدارة العامة بوصفها الأداة التنفيذية الرئيسة التي تضطلع بمسؤولية التخطيط والتنظيم والتنسيق بين مختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية المعنية بالتراث الثقافي. إذ إن كفاءة الإدارة العامة في رسم السياسات، وتطبيق الاستراتيجيات، وتوزيع الموارد، وتفعيل الشراكات المؤسسية، تمثل عاملاً حاسماً في نجاح الجهود الوطنية الرامية إلى حماية التراث وتطويره بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وتواجه عملية إدارة التراث الثقافي عدداً من التحديات التي تؤثر على فعالية الأداء المؤسسي، من أبرزها محدودية الموارد المالية والبشرية، ونقص الكفاءات المتخصصة في مجالات الإدارة الثقافية، وضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة، فضلاً عن غياب بعض آليات الحوكمة والشفافية في إدارة المشاريع التراثية. وهذه التحديات تُبرز الحاجة إلى تطوير نهج إداري حديث يربط بين مفاهيم الإدارة العامة والممارسات الثقافية لتحقيق التكامل في إدارة التراث.

من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر الإدارة العامة على حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل السياسات والاستراتيجيات والمبادرات الوطنية ذات الصلة، واستعراض التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز فعالية الإدارة العامة في هذا المجال الحيوي، وتحقيق الاستدامة الثقافية التي تضمن نقل التراث للأجيال القادمة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تتصاعد أهمية التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية لكي لا يصبح التراث السعودي مندفعاً ثقافياً وعالمياً لذلك تقوم الجهات حماية هذا التراث الثقافي.

ولكن لا تزال هناك تحديات تواجه عمليات الحفظ والتطوير مثل قلة الموارد ونقص الكفاءة المتخصصة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل المؤسسات الحكومية، لا تزال هناك فجوة بين السياسات المعتمدة والتطبيق الفعلي في الميدان. وزارة الثقافة (2023). تقرير حالة الثقافة في المملكة العربية السعودية.

وتتمثل المشكلة في التساؤل التالي: **ما مدى فعالية الإدارة العامة في تنظيم وتنسيق دعم هذا القطاع الحيوي لحفظ التراث وتطويره مع متطلبات التنمية الثقافية والسياحية وتفعيله ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030**

؟

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتزايد الاهتمامات في مجال الإدارة العامة والثقافة ولكن حفظ وتطوير التراث الثقافي السعودي مازال محدود نوعا ما لأن معظم الدراسات تركز على التراث التاريخي.

وبذلك يوجد ضعف دراسات التي تربط بين الإدارة العامة كمجال علمي والبعد الثقافي والتراثي بقلّة البحوث التي تسلط الضوء على الثقافة السعودية، أيضا لا يوجد روابط تربط التحليل بين دور الإدارة العامة والنتائج لحماية وتنمية هذا التراث بالأساليب الحديثة، وأيضا يوجد نقص بالتنسيق والترتيب بين الجهات المختصة أو الأساليب المطروحة التي ستشهدها المملكة ضمن رؤية 2030. تحديات إدارة التراث الثقافي في المملكة العربية

السعودية. المجلة الدولية للتنمية المستدامة والتخطيط (2022)

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

بالنسبة للصعيد العملي بالرغم من الجهود المبذولة إلا أن هناك فجوة واضحة بين السياسات والتنفيذ بالميدان:

- ضعف مشاركة المجتمع المحلي بالمبادرات التراثية
- محدودية الموارد
- قلة الكفاءة الوطنية بإدارة التراث
- ضعف التنسيق بين الجهات
- ضعف التمويل المستدام للمشاريع التراثية.

ما مدى فعالية الإدارة العامة في تنظيم وتنسيق دعم هذا القطاع الحيوي لحفظ التراث وتطويره مع متطلبات التنمية الثقافية والسياحية وتفعيله ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030 ؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تسلط الضوء على العلاقة بين الإدارة العامة والتراث الثقافي، وهو مجال لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافي في الأدبيات العلمية، خصوصاً من زاوية المفاهيم الحديثة مثل التخطيط الثقافي وحوكمة التراث. وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل رؤية المملكة 2030، التي قدمت بُعداً جديداً يجمع بين الفكر الإداري وأهداف حفظ وتطوير التراث الثقافي.

كما تكتسب أيضاً تطبيق من خلال سعيها لتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ، تسهم في تعزيز دور الإدارة العامة في حفظ التراث ودعمه عبر السياحة الثقافية، والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة، بما يعزز استدامة التراث الثقافي ويضمن نقله للأجيال القادمة. الحفاظ المستدام على التراث لتعزيز العرض السياحي في السعودية. مجلة التخطيط الحضري (2022)

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

المساهمة الأدبيات العلمية بين الإدارة العامة والتراث الثقافي وتسعى للمفاهيم النظرية مثل التخطيط الثقافي وحوكمة التراث التي لا تزال محدودة الاهتمام بالدراسات . ولكن مع رؤية المملكة 2030 اضافت بعدا معاصرا بالفكر الإداري والتراث الثقافي وفتح مجال دراسة حول إدارة التراث الثقافي.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يسعى هذا البحث الى تقديم توصيات قابلة للتنفيذ وتساعد برفع الادارة العامة في حفظ وتطوير التراث الثقافي للدعم بالسياحة الثقافية والتنسيق بين الجهات الحكومية والجهات الدولية وتقديم مقترحات عملية تساهم في استدامة هذا التراث والحفاظ عليه.

### 1.4. أسئلة الدراسة

#### سؤال البحث الرئيسي:

أثر الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية ؟

#### أسئلة البحث الفرعية:

- التحديات التي تواجه الإدارة العامة بالمجال التراثي ؟
- توافق جهود الإدارة العامة والتراث الثقافي مع رؤية المملكة 2030 ؟
- ما المقترح الذي يمكن أن يساهم بتعزيز الإدارة العامة في هذا المجال ؟
- دور الإدارة العامة في حماية هذا التراث ؟



## 1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام للبحث هو:

تحليل دور الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية.

أهداف البحث الفرعية:

تحديد التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في تنفيذ السياسات والمبادرات التراثية.

دراسة مدى تكامل السياسات الحكومية مع أهداف رؤية المملكة 2030 في المجال الثقافي والتراثي.

تسليط الضوء على الفجوات النظرية والتطبيقية في ربط مفاهيم الإدارة العامة بالتراث الثقافي. اقتراح توصيات عملية لتعزيز فعالية الإدارة العامة في حماية واستدامة التراث الثقافي، وتفعيل دوره في السياحة الثقافية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية بين كفاءة الإدارة العامة وحفظ التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى

تسهم السياسات الحكومية الحالية في تطوير التراث الثقافي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

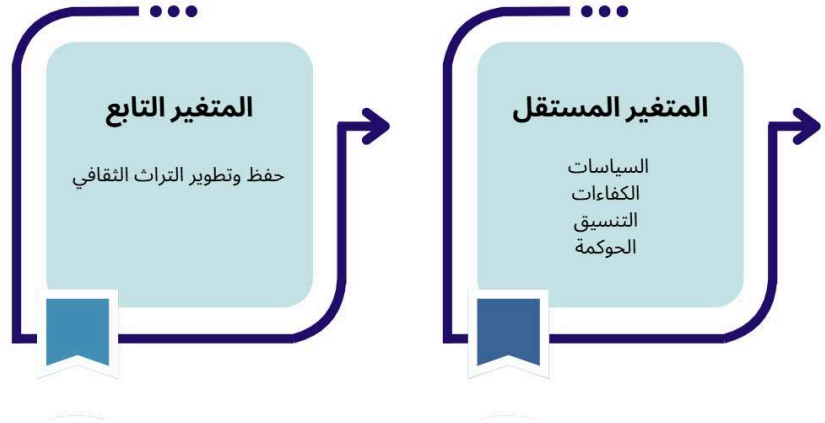
الفرضية الفرعية الثانية

يساهم تفعيل مفاهيم الإدارة الحديثة مثل التخطيط الثقافي وحوكمة التراث في تحسين أداء المؤسسات المعنية بالتراث.

الفرضية الفرعية الثالثة

يمثل نقص الكفاءات المتخصصة والموارد المالية تحدياً رئيسياً أمام حفظ وتطوير التراث الثقافي.

## 1.7. نموذج الدراسة



## 1.8. الدراسة الميدانية

### الحدود الموضوعية:

تركزت الدراسة على دور المعهد الملكي للفنون التقليدية كمؤسسة متخصصة في حماية ونقل الفنون التقليدية، وذلك من خلال دراسة السياسات والبرامج التي يشرف عليها المعهد، وبيان كيفية مساهمته في حفظ التراث غير المادي ضمن إطار الإدارة العامة.

### الحدود الزمنية:

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها وتحليلها على الفترة الزمنية الممتدة من تأسيس المعهد الملكي للفنون التقليدية في عام 2020 وحتى منتصف عام 2024، بما يشمل المبادرات والبرامج المعتمدة خلال هذه المدة.

### الحدود البشرية:

شملت عينة الدراسة عددًا من الموظفين والخبراء العاملين في المعهد الملكي للفنون التقليدية، بالإضافة إلى مختصين من الجهات ذات العلاقة، ممن لديهم دور مباشر في تصميم أو تنفيذ السياسات الثقافية والتراثية.

### الحدود المكانية:

انحصرت الدراسة في النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية، مع التركيز على مدينة الرياض مقر المعهد الملكي للفنون التقليدية، باعتبارها بيئة رئيسية تُنفذ فيها البرامج المرتبطة بالفنون التقليدية.

يُعد المعهد الملكي للفنون التقليدية أحد المؤسسات الثقافية المتخصصة التي تأسست عام 2020، ويأتي إنشاؤه في إطار الجهود الحكومية لتعزيز حفظ التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية، ضمن مستهدفات رؤية 2030. ويعمل المعهد تحت إشراف وزارة الثقافة، ويُعنى بحماية الفنون التقليدية وتطويرها من خلال التعليم والتدريب والتوثيق، بما يسهم في نقلها للأجيال القادمة ويعزز من مكانتها كمكون أساسي من مكونات الهوية الوطنية.

يسعى المعهد إلى تطوير الكفاءات الوطنية في مجالات الفنون التقليدية، من خلال برامج أكاديمية وتدريبية متخصصة، تشمل فنون النسيج، زخرفة، العمارة التقليدية، الحرف اليدوية، الخط العربي، والخزف، وغيرها من الفنون التي ترتبط بالتراث السعودي. كما يعمل المعهد على إعداد البحوث والدراسات العلمية التي تدعم الحفاظ على هذا التراث، والتعاون مع الجهات المعنية داخليًا وخارجيًا لتحقيق التكامل في الجهود الوطنية.

ويتخذ المعهد من مدينة الرياض مقرًا رئيسًا له، ويعد منصة رئيسية لتفعيل دور الفنون التقليدية في التنمية الثقافية والاقتصادية، من خلال تمكين الحرفيين والفنانين، وتوفير بيئة تعليمية وإبداعية تساهم في حماية هذا النوع من التراث، وتفعيله كمورد مستدام ضمن الاقتصاد الثقافي الوطني.

## 1.9. مخطط المشروع

|              |                         |
|--------------|-------------------------|
| الفصل الأول  | الإطار العام للدراسة    |
| الفصل الثاني | الإطار النظري           |
| الفصل الثالث | منهجية البحث            |
| الفصل الرابع | التحليل الإحصائي        |
| الفصل الخامس | مناقشة النتائج والخاتمة |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة



## 2.1. المقدمة:

في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تُعد رؤية 2030 خارطة طريق شاملة لإعادة صياغة مختلف القطاعات، ومن ضمنها القطاع الثقافي، الذي يشكل فيه التراث الثقافي أحد المحاور الأساسية. وقد أدركت الدولة مبكرًا أهمية دمج الثقافة ضمن مسارات التنمية المستدامة، وأولت عناية خاصة لصون التراث الثقافي، كونه يشكل امتدادًا لهوية المجتمع، ومصدرًا مهمًا للثروة الثقافية والاقتصادية.

ضمن هذا السياق، أطلقت الجهات الحكومية المعنية، وعلى رأسها وزارة الثقافة وهيئة التراث، عددًا من السياسات والمبادرات الوطنية التي تهدف إلى الحفاظ على الموروث الثقافي وتطويره، سواء على مستوى التراث المادي، المواقع الأثرية والمباني التاريخية، أو على مستوى التراث غير المادي، كالفنون الشعبية والعادات والتقاليد. وقد شملت هذه الجهود إعداد خطط استراتيجية، وإطلاق برامج وطنية، وتفعيل الشراكات الدولية والمحلية لتعزيز الحماية والتوظيف المستدام للتراث.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل أبرز السياسات والمبادرات التي تم تبنيها في إطار رؤية المملكة 2030، مع التركيز على دور الإدارة العامة في تخطيط وتنفيذ هذه السياسات، وآليات التنسيق بين الجهات ذات العلاقة، ومدى تكامل هذه المبادرات مع التوجهات الوطنية الكبرى. كما يتناول الفصل التحديات التي تواجه هذه السياسات على مستوى التطبيق، والتباين بين الطموحات المعلنة والنتائج المحققة على أرض الواقع.

وتأسس هذا التحليل على مراجعة الخطط الرسمية، والتقارير الوطنية الصادرة عن الجهات المختصة، إضافة إلى مؤشرات الأداء ذات الصلة، بهدف تقييم فعالية الإطار المؤسسي في دعم التراث الثقافي، ورصد الممارسات الإدارية المرتبطة بهذا القطاع الحيوي. ويسهم هذا الفصل في تعزيز فهم العلاقة بين الإدارة العامة والرؤية الثقافية الشاملة للمملكة، وتقديم أرضية تحليلية ربط السياسات بالتنفيذ في الفصول اللاحقة.



## 2.2. المتغير المستقل

### التعريف :

يتجلى المتغير المستقل في هذا البحث في مجموعة من العوامل الإدارية التي تمثل الركائز الأساسية التي تُبنى عليها جهود الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث الثقافي، وتشمل هذه العوامل أربعة محاور رئيسية:

### السياسات العامة:

تشير إلى مجمل السياسات الوطنية المعتمدة من قبل الجهات الحكومية، والتي تهدف إلى حماية التراث الثقافي وتطويره. وتشتمل على الاستراتيجيات الثقافية، وخطط العمل طويلة المدى، والإطار التنظيمي الذي يحكم أنشطة صون التراث. وقد تمثل ذلك في الاستراتيجية الوطنية للثقافة، وخطط هيئة التراث، وغيرها من المبادرات التي تدرج ضمن مستهدفات رؤية 2030. تُعد هذه السياسات الموجه الأول الذي يحدد الأولويات ويوفر الأطر اللازمة لتنفيذ البرامج والمشروعات التراثية.

### الكفاءات الإدارية المتخصصة:

يشير هذا المحور إلى مدى توافر الموارد البشرية المؤهلة في المؤسسات الحكومية المعنية بإدارة التراث الثقافي. ويشمل ذلك المهارات التخصصية في مجالات الإدارة الثقافية، وتخطيط البرامج، والتوثيق، والحفظ، إضافة إلى القدرات القيادية والتنظيمية. وتُعد الكفاءات البشرية عاملاً حاسماً في مدى نجاح أو تعثر السياسات المعتمدة، حيث يؤدي نقص الخبرات إلى فجوة بين التخطيط والتنفيذ.

### آليات التنسيق المؤسسي:

تُعنى بدرجة الانسجام والتكامل بين الجهات الحكومية المختلفة، إضافة إلى مدى التعاون مع القطاع الخاص، والمجتمع المدني، والمنظمات الدولية ذات العلاقة. وتشمل التنسيق في تخطيط البرامج، وتوزيع الأدوار، وتبادل المعلومات. وقد أظهرت الأدبيات والتقارير وجود ضعف في هذا الجانب، مما ينعكس سلباً على فعالية التنفيذ وازدواجية الجهود.

### حوكمة القطاع الثقافي:

تشير إلى مجموعة القواعد والممارسات التي تضمن الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسات المعنية بالتراث. وتؤثر الحوكمة في مستوى الرؤية المؤسسية، وكفاءة تخصيص الموارد، واستمرارية البرامج، ومدى استجابة المؤسسات للتحديات. ويعد غياب الحوكمة الرشيدة من أبرز العوائق التي تُضعف الأداء المؤسسي في مجال إدارة التراث

يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة مجموعة من العوامل المرتبطة بالإدارة العامة، وهي: السياسات العامة، والكفاءات الإدارية، وآليات التنسيق المؤسسي، ومبادئ الحوكمة، بوصفها محددات رئيسية تؤثر في قدرة المؤسسات الحكومية على حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية. ويُفترض أن هذه العوامل، عند توافرها وتكاملها، تسهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة الإدارة العامة وتحقيق نتائج إيجابية تتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

## التطور:

شهد مفهوم الإدارة العامة تطوراً ملحوظاً على المستويين النظري والتطبيقي:

### المستوى النظري:

بدأ التركيز على الإدارة العامة التقليدية التي تهتم بالبيروقراطية والتنظيم الرسمي (Weber, 1947). لاحقاً ظهر اتجاه الإدارة الحديثة الذي يركز على الكفاءة، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، والشفافية.

### المستوى التطبيقي:

في سياق التراث الثقافي، تحولت الإدارة العامة من مجرد صيانة المباني والمواقع التاريخية إلى إدارة شاملة للتراث المادي وغير المادي، مع دمج المجتمع المحلي، القطاع الخاص، والمنظمات الدولية في السعودية، تزامن هذا التطور مع رؤية 2030، حيث أصبح التركيز على التخطيط الثقافي وحوكمة التراث عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة.

## أبعاد المتغير:

| البعد                      | التعريف                                                            | أمثلة عملية                                                    |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| السياسات العامة            | مجل السياسات والخطط الوطنية المعتمدة لحماية التراث الثقافي وتطويره | الاستراتيجية الوطنية للثقافة، خطط هيئة التراث، برامج رؤية 2030 |
| الكفاءات الإدارية المتخصصة | مدى توافر الموارد البشرية المؤهلة في المؤسسات الحكومية             | موظفون متخصصون في الإدارة الثقافية، التخطيط، التوثيق، والحفظ   |

|                          |                                                                                 |                                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| آليات التنسيق<br>المؤسسي | درجة التعاون والانسجام بين الجهات<br>الحكومية، القطاع الخاص، والمجتمع<br>المدني | اجتماعات تنسيقية، شراكات مع<br>الجامعات، مشاريع مشتركة مع<br>منظمات دولية |
| حوكمة القطاع<br>الثقافي  | القواعد والممارسات التي تضمن الشفافية<br>والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار    | لوائح تنظيمية، نظم متابعة الأداء،<br>مراجعة استراتيجيات المشاريع التراثية |

## النظريات:

تعتمد العلاقة بين الإدارة العامة وحفظ التراث الثقافي على عدة أطر نظرية:

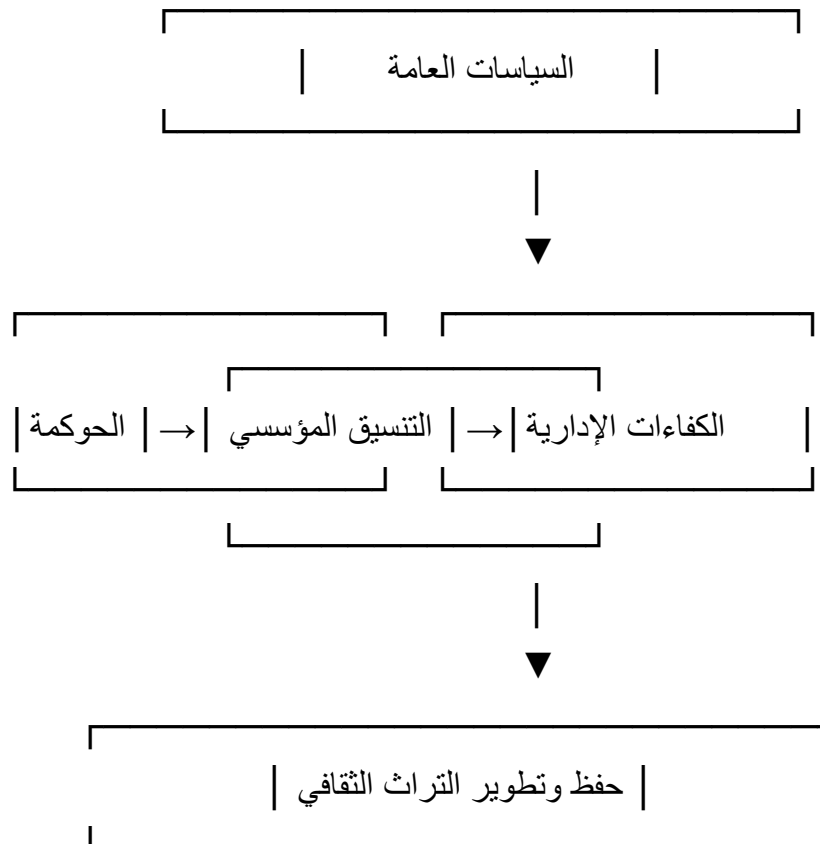
### نظرية البيروقراطية:

تؤكد على التنظيم الرسمي، تسلسل السلطة، والأنظمة الموحدة في الإدارة، وهي أساسية لفهم الهيكل الإداري للجهات التراثية.

### نظرية الإدارة الحديثة:

تركز على الكفاءة، النتائج، التخطيط الاستراتيجي، ودمج القطاع الخاص والمجتمع المدني في إدارة الموارد العامة. **نظرية الحوكمة الجيدة:**

تؤكد على الشفافية، المساءلة، مشاركة المجتمع، واستدامة الموارد، وهي مرتبطة مباشرة بتطوير سياسات التراث الثقافي وتنفيذها.





## 2.3. المتغير التابع

### التعريف:

يشير المتغير التابع في هذه الدراسة إلى حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية، بوصفه النتيجة المتوقعة التي تتأثر بالعوامل الإدارية المتمثلة في السياسات، والكفاءات، والتنسيق، والحوكمة. ويتضمن هذا المتغير بعدين رئيسيين:

### الحفظ:

ويُقصد به الإجراءات والتدابير المتخذة لحماية التراث الثقافي، سواء المادي المواقع التاريخية والمباني التقليدية، أو غير المادي كالفنون والعادات والتقاليد، من التدهور أو الاندثار، بما يضمن نقله للأجيال القادمة.

### التطوير:

ويشمل المبادرات والبرامج التي تهدف إلى إعادة إحياء التراث، وتوظيفه ضمن مسارات التنمية الثقافية والسياحية، بما يعزز من حضوره في الفضاء العام، ويسهم في جعله موردًا ثقافيًا واقتصاديًا مستدامًا.

ويُقاس هذا المتغير من خلال مدى فعالية الجهود الحكومية في صون عناصر التراث، وتوسيع نطاق الاستفادة منه، وزيادة المشاركة المجتمعية في حفظه، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

### التطور:

### في السياق العالمي:

سابقًا كان التركيز منصبًا على الحماية المادية (ترميم المباني والمواقع). مع تطور الفكر الثقافي في اليونسكو (UNESCO)، توسع المفهوم ليشمل التراث غير المادي (اتفاقية 2003).

اليوم يُنظر للتراث كمورد للتنمية المستدامة وليس مجرد موروث للتوثيق.

### في السعودية:

قبل رؤية 2030 كانت الجهود تركز على حماية المواقع الأثرية والتاريخية فقط. بعد 2016 (إطلاق الرؤية) توسع المفهوم ليشمل التراث المادي وغير المادي، مع إدخال آليات حديثة مثل: إدراج عناصر سعودية في قائمة التراث العالمي (اليونسكو). تفعيل دور الهيئات الثقافية الجديدة (مثل هيئة التراث، المعهد الملكي للفنون التقليدية). توظيف التراث كأداة للسياحة الثقافية والاقتصاد الإبداعي.

## أبعاد المتغير:

| أبعاد المتغير:                    | التعريف                                              | أمثلة عملية                                                                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| البعد                             |                                                      |                                                                                    |
| الحفظ (Preservation)              | حماية التراث المادي وغير المادي من التدهور والاندثار | ترميم الدرعية، صون الفنون الشعبية، تسجيل "الخط العربي" في اليونسكو                 |
| التوثيق (Documentation)           | تسجيل وحصر عناصر التراث وتوثيقها علميًا              | السجلات الوطنية للتراث، المسوح الميدانية، الأرشفة الرقمية                          |
| النقل (Transmission)              | نقل التراث للأجيال عبر التعليم والتدريب              | برامج المعهد الملكي للفنون التقليدية، إدخال الفنون التراثية في المناهج             |
| التوظيف (Utilization/Development) | دمج التراث في السياحة، الثقافة، الاقتصاد             | "شتاء طنطورة"، فعاليات موسم الرياض التراثية، تحويل الأسواق التقليدية لوجهات سياحية |
| الاستدامة (Sustainability)        | ضمان استمرارية التراث عبر دعم المجتمع والتمويل       | برامج الحرفيين، الشراكات مع القطاع الخاص، الصناديق الوقفية للتراث                  |

## النظريات:

تعتمد العلاقة بين الإدارة العامة وحفظ التراث الثقافي على عدة أطر نظرية:

### نظرية رأس المال الثقافي:

ترى أن التراث يشكل "رأس مال ثقافي" يعزز الهوية ويمنح قيمة اقتصادية واجتماعية.

### نظرية التنمية المستدامة:

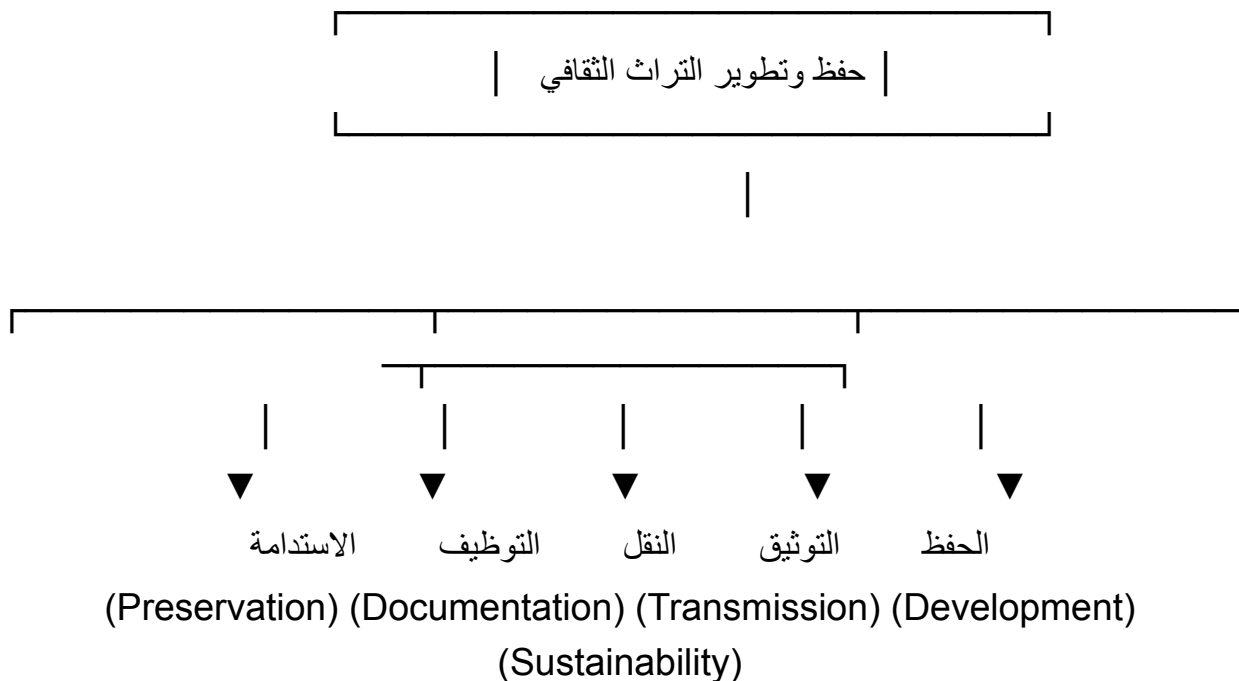
تبرز أهمية دمج البعد الثقافي ضمن التنمية المستدامة، بحيث يصبح التراث موردًا اقتصاديًا مستدامًا.

### نظرية الحفظ التشاركي:

تركز على إشراك المجتمع المحلي في حفظ وتطوير التراث بدل الاعتماد فقط على الجهات الحكومية.

### نظرية السياحة الثقافية:

تربط بين تطوير التراث وتنشيط السياحة الثقافية كمحرك اقتصادي أساسي.





## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### The Relationship Between The المتغير المستقل والمتغير التابع :Independent and The Dependent Variable

تقوم العلاقة في هذا البحث على تأثير المتغير المستقل، المتمثل في السياسات، والكفاءات، والتنسيق، والحوكمة، على المتغير التابع وهو حفظ وتطوير التراث الثقافي. ويُفترض أن فاعلية العوامل الإدارية تسهم بشكل مباشر في تحسين قدرة المؤسسات الحكومية على حماية التراث الثقافي وإعادة توظيفه ضمن مسارات التنمية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 حيث تؤثر كفاءة الإدارة العامة في جودة السياسات وفاعلية المبادرات المخصصة للتراث. فكلما كانت الإدارة أكثر تنسيقاً وتخطيطاً ومرونة، انعكس ذلك بشكل إيجابي على واقع التراث من حيث الحماية والتطوير والاستدامة. وتُعد هذه العلاقة جوهرية لفهم مدى نجاح التوجهات الحكومية في تحويل الرؤية إلى واقع ملموس.

#### العوامل الإدارية

(السياسات – الكفاءات – التنسيق – الحوكمة)



حفظ وتطوير التراث الثقافي

(الحفظ – التطوير)

#### الأنماط:

##### نمط السياسات الحكومية الفعالة:

عندما تكون السياسات واضحة ومدعومة بخطط استراتيجية وإطار تنظيمي محكم، ينعكس ذلك إيجاباً على حماية التراث وتطويره.

مثال: الاستراتيجية الوطنية للثقافة، وخطط هيئة التراث، وبرامج رؤية 2030.

##### نمط الكفاءات الإدارية المتخصصة:

كلما زادت الكفاءات البشرية المؤهلة في التخطيط، التوثيق، والحفظ، تحسنت نتائج المبادرات التراثية.

مثال: موظفون متخصصون في الإدارة الثقافية والفنون التراثية.

##### نمط التنسيق المؤسسي المتكامل:

تعاون الجهات الحكومية مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص والمنظمات الدولية يعزز من فعالية البرامج التراثية.

مثال: شراكات المعهد الملكي للفنون التقليدية مع الجامعات المحلية ومنظمات دولية.

### نمط الحوكمة الجيدة:

وضوح اللوائح، المساءلة، والشفافية يضمن استدامة البرامج وتحسين استجابة المؤسسات للتحديات. مثال: نظم متابعة الأداء، مراجعة استراتيجيات المشاريع التراثية.

### الصراعات:

#### تضارب السياسات والأولويات:

أحياناً تتعارض الأهداف الثقافية مع أهداف التنمية الاقتصادية، مما يعيق التنفيذ الفعلي.

#### نقص الموارد مقابل الطموحات:

محدودية التمويل أو الكفاءات المتخصصة تعرقل تنفيذ السياسات رغم وضوح الرؤية.

#### ضعف التنسيق بين الجهات:

ازدواجية الجهود أو تكرار المبادرات يؤدي إلى إهدار الوقت والموارد ويضعف أثر البرامج.

#### الحوكمة غير الكاملة:

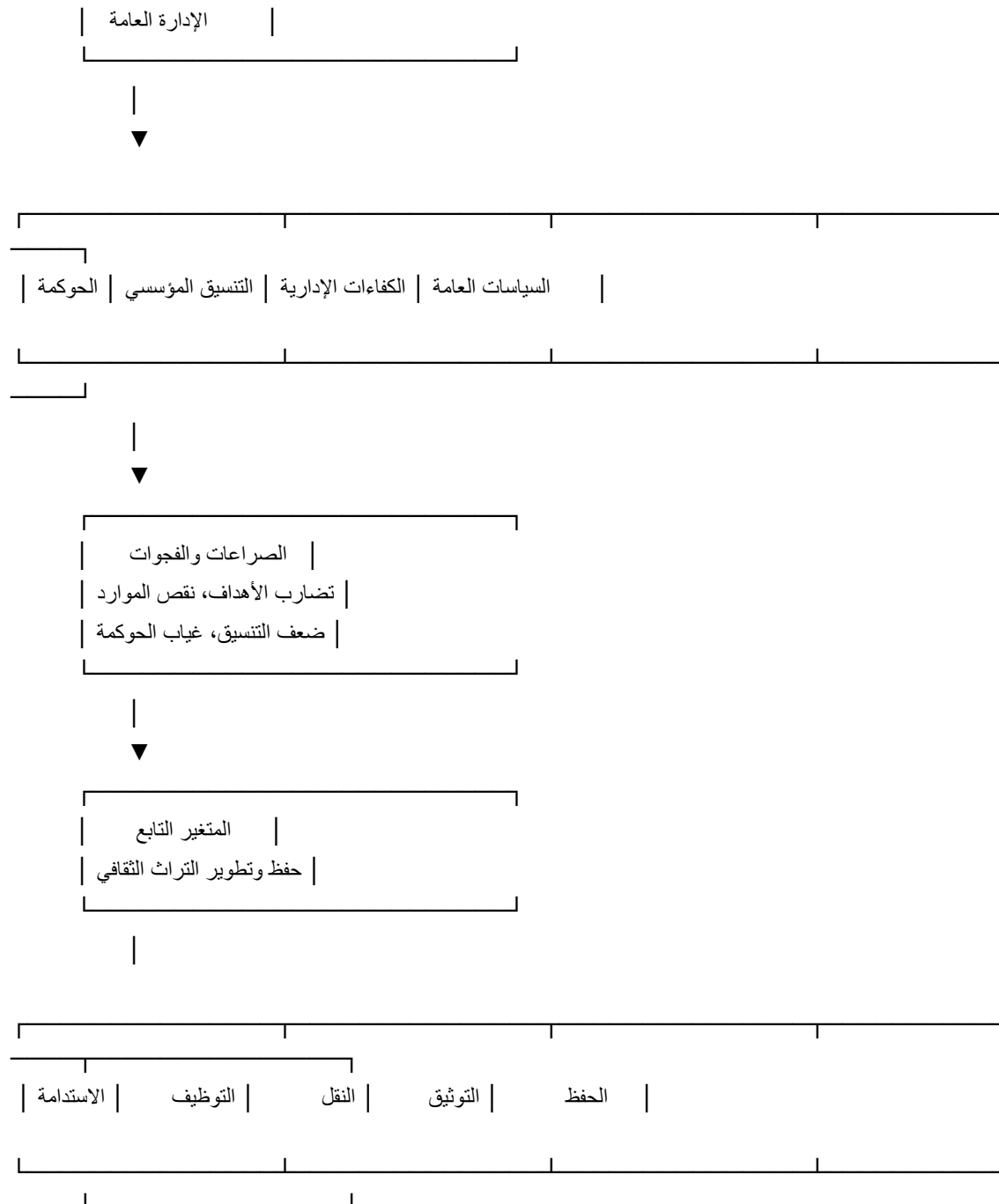
غياب الشفافية أو المساءلة يؤدي إلى بطء تنفيذ المشاريع أو تدهور جودة البرامج التراثية.

### الفجوات:

المتغير المستقل

| البعد           | الفجوة                                      | الأثر على التراث الثقافي                                |
|-----------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| السياسات        | ضعف الدمج بين السياسات والإجراءات التطبيقية | فجوة بين الطموحات والرؤية الفعلية لحفظ التراث           |
| الكفاءات        | نقص الخبرات المتخصصة                        | تأخر تنفيذ البرامج وضعف جودة التوثيق والحفظ             |
| التنسيق المؤسسي | ضعف الشراكات مع المجتمع والقطاع الخاص       | محدودية مشاركة المجتمع المحلي وتوظيف التراث بشكل مستدام |

| البعد    | الفجوة                                      | الأثر على التراث الثقافي                                        |
|----------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| السياسات | ضعف الدمج بين السياسات والإجراءات التطبيقية | فجوة بين الطموحات والرؤية الفعلية لحفظ التراث                   |
| الحوكمة  | غياب آليات متابعة وتقييم الأداء             | ضعف الاستدامة والاستفادة من الموارد، وعدم رصد النتائج بشكل فعال |



## 2.5. الخاتمة

يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر الإدارة العامة على حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة السياسات الحكومية، والكفاءات الإدارية، وآليات التنسيق، ومبادئ الحوكمة، باعتبارها عناصر مؤثرة في فاعلية العمل المؤسسي في هذا المجال. وقد أبرزت الدراسة أهمية دمج مفاهيم الإدارة الحديثة ضمن الجهود الثقافية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030، التي أولت التراث مكانة استراتيجية ضمن مستهدفات التنمية الشاملة.

كشفت الدراسة عن وجود فجوات على المستويين النظري والتطبيقي، تمثلت في قلة الدراسات التي تربط بين الإدارة العامة والبعد الثقافي، وضعف التنسيق المؤسسي، ومحدودية الموارد والكفاءات المتخصصة. كما أشارت النتائج إلى أن تطوير السياسات وحده لا يكفي، ما لم يكن مدعوماً بآليات تنفيذ فعّالة، وتعاون بين الجهات ذات العلاقة.

خلص البحث إلى أن تعزيز دور الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث يتطلب نهجاً تكاملياً يجمع بين وضوح السياسات، وبناء القدرات، وتفعيل الحوكمة، وتحقيق التنسيق الفعلي بين الأطراف المعنية، بما يضمن استدامة هذا التراث ويعزز حضوره في الفضاء الثقافي والاقتصادي للمملكة.

استعراض الإطار النظري لهذا البحث العلاقة بين الإدارة العامة وحفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية، موضعاً دور السياسات العامة، الكفاءات الإدارية، التنسيق المؤسسي، والحوكمة كعوامل رئيسية تؤثر في فعالية المؤسسات الحكومية في هذا المجال. وقد أظهرت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أن الإدارة العامة تمثل أداة مركزية لتفعيل الرؤية الوطنية للتراث، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030، التي أعادت تعريف مفهوم التراث الثقافي من كونه مجرد موروث للحفظ إلى مورد اقتصادي وثقافي مستدام.

أبرز النتائج المستخلصة من الإطار النظري تتمثل فيما يلي:

### أهمية السياسات العامة:

وجود سياسات استراتيجية واضحة يعزز من قدرة المؤسسات على تنفيذ المبادرات التراثية، لكنه لا يضمن النجاح دون التكامل مع الموارد والكفاءات.

### الدور الحيوي للكفاءات الإدارية المتخصصة:

نقص الخبرات والقدرات التخصصية يمثل أحد أبرز العوائق أمام حفظ وتطوير التراث، بينما تسهم الكفاءات المؤهلة في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة المبادرات.

### التنسيق المؤسسي وحوكمة القطاع الثقافي:

ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص يؤدي إلى ازدواجية الجهود، بينما يضمن التنسيق الفعال والحوكمة الرشيدة توظيف الموارد بشكل أمثل وتحقيق الاستفادة. تطور مفهوم التراث الثقافي: التحول من الحفظ المادي إلى إدارة شاملة تشمل التراث غير المادي، ومشاركة المجتمع المحلي، والتوظيف في السياحة والاقتصاد الثقافي يعكس الحاجة إلى مقاربة حديثة لإدارة التراث.

### أما الآثار المستقبلية للبحث، فتتمثل في:

توجيه السياسات والبرامج الحكومية المستقبلية نحو دمج الإدارة الحديثة مع التخطيط الثقافي لضمان استدامة التراث الثقافي  
فتح آفاق البحث العلمي لدراسة العلاقة بين الإدارة العامة والثقافة والتراث على مستوى الممارسات العملية، بما يعزز تكامل النظرية مع التطبيق.  
تطوير استراتيجيات تدريبية وبناء كفاءات تهدف إلى تحسين قدرة المؤسسات على حفظ التراث ونقله للأجيال القادمة، مع مراعاة المستجدات المحلية والدولية.  
المساهمات الإجمالية لهذا البحث في هذا المجال تشمل:  
تسليط الضوء على الفجوات النظرية والتطبيقية، بما يساعد صانعي القرار على تصميم سياسات وبرامج أكثر فاعلية.  
تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتعزيز كفاءة الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث، وتفعيل دوره في السياحة الثقافية والاقتصاد الإبداعي.  
تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص لضمان استدامة التراث الثقافي ونقله للأجيال القادمة.  
في الختام، يؤكد البحث أن الإدارة العامة الفعالة والمتكاملة تمثل ركيزة أساسية في حماية التراث الثقافي السعودي وتطويره، وأن استثمار المعرفة النظرية مع الممارسات التطبيقية يفتح آفاقاً واعدة لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الهوية الوطنية، ورفع مكانة المملكة في الساحة الثقافية العالمية.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يُعد التراث الثقافي مكوّنًا أساسيًا من مكوّنات الهوية الوطنية ورافدًا مهمًا لتعزيز الانتماء وبناء الوعي الجمعي، لما يحمله من قيم وتقاليد تشكّل امتدادًا لتاريخ المجتمع وذاكرته. وتحرص الدول على صونه وتطويره بوصفه موردًا ثقافيًا واقتصاديًا يسهم في دعم السياحة الثقافية وتحقيق التنمية المستدامة، ويبرز في المملكة العربية السعودية بوصفه عنصرًا أصيلًا يعكس عمقها التاريخي والحضاري.

وفي إطار التحولات التنموية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030، حظي القطاع الثقافي باهتمام متزايد عبر تأسيس هيئات ومؤسسات متخصصة تُعنى بحماية الموروث وتعزيز حضوره محليًا وعالميًا. وقد جاء ذلك لتفعيل دور التراث كمورد مستدام يدعم المكانة الثقافية للمملكة، ويعزّز دوره في الاقتصاد الإبداعي والسياحة الثقافية.

وتتجلى أهمية الإدارة العامة بوصفها الأداة الرئيسة للتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة بالتراث الثقافي، من حيث رسم السياسات وتنفيذ الاستراتيجيات وتخصيص الموارد وبناء الشراكات. وتنعكس كفاءة الإدارة العامة على جودة المبادرات والبرامج، ومدى اتساقها مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في حفظ التراث وتطويره.

وتواجه منظومة إدارة التراث الثقافي جملة من التحديات المرتبطة بمحدودية الموارد ونقص الكفاءات المتخصصة وضعف التنسيق المؤسسي، إلى جانب الحاجة لتعزيز آليات الحوكمة والشفافية. وتستدعي هذه التحديات مقاربة إدارية حديثة تربط بين مفاهيم الإدارة العامة والممارسات الثقافية لتحقيق التكامل والفاعلية في إدارة هذا القطاع.

استنادًا إلى ما سبق، يتجه هذا البحث إلى دراسة أثر الإدارة العامة على حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل السياسات والاستراتيجيات والمبادرات ذات الصلة، ورصد التحديات التي تواجه الجهات المعنية، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تعزّز فاعلية الإدارة العامة وتدعم الاستدامة الثقافية ونقل التراث للأجيال القادمة.

## 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل (عوامل الإدارة العامة)

### 1. السياسات العامة (تعريف إجرائي):

تقاس بمدى وجود استراتيجيات وخطط وبرامج مُعتمدة لحفظ وتطوير التراث، ووضوح الأطر التنظيمية وآليات المتابعة، عبر مؤشرات مثل: توافر وثائق سياسات رسمية، وخطط تنفيذية، ومؤشرات أداء دورية.

### 2. الكفاءات الإدارية المتخصصة (تعريف إجرائي):

تقاس بمستوى التأهيل والخبرة والتدريب للعاملين في الجهات المعنية بالتراث، عبر مؤشرات مثل: المؤهلات التخصصية، عدد الدورات/الساعات التدريبية، سنوات الخبرة، وتوافر فرق عمل متعددة التخصصات.

### 3. آليات التنسيق المؤسسي (تعريف إجرائي):

تقاس بوجود قنوات تنسيق واضحة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، عبر مؤشرات مثل: عدد الاجتماعات المشتركة، مذكرات التفاهم/الشراقات، منصات تبادل البيانات، ونسبة المشاريع المشتركة.

### 4. حوكمة القطاع الثقافي (تعريف إجرائي):

تقاس وضوح الأدوار والمسؤوليات، والشفافية والمساءلة في اتخاذ القرار، عبر مؤشرات مثل: وجود أطر حوكمة مكتوبة، تقارير أداء منشورة، آليات شكاوى وتقييم، ومراجعات دورية للمشروعات.

ثانياً: المتغير التابع (حفظ وتطوير التراث الثقافي)

### 1. الحفظ (تعريف إجرائي):

يقاس بمدى تنفيذ أعمال الصون و الترميم والحماية للتراث المادي وغير المادي، عبر مؤشرات مثل: عدد مشاريع الترميم المنجزة، برامج صون الفنون الشعبية، ونسبة العناصر المصونة إلى المخططة.

### 2. التوثيق (تعريف إجرائي):

يقاس بحصر وتسجيل العناصر التراثية وإدراجها في قواعد بيانات معتمدة، عبر مؤشرات مثل: عدد السجلات المحدثة، المسوحات الميدانية المنجزة، وحجم الأرشفة الرقمية المتاحة.

### 3. النقل (تعريف إجرائي):

يقاس بمستوى إدماج التراث في التعليم والتدريب، عبر مؤشرات مثل: عدد البرامج الأكاديمية/التدريبية، أعداد المستفيدين، ومشروعات الإحياء والتعليم المجتمعي.

### 4. التوظيف (تعريف إجرائي):

يقاس بمدى توظيف التراث في السياحة والثقافة والاقتصاد الإبداعي، عبر مؤشرات مثل: عدد الفعاليات والوجهات التراثية المفعله، العوائد المرتبطة بالتراث، ومشاركة القطاع الخاص.

### 5. الاستدامة (تعريف إجرائي):

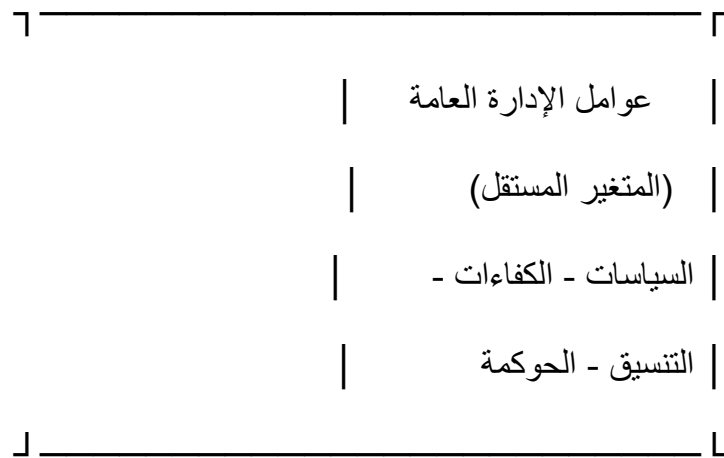
يقاس بضمان استمرارية المبادرات والتمويل والمشاركة المجتمعية، عبر مؤشرات مثل: مصادر تمويل مستدامة، برامج دعم الحرفيين، و شراكات طويلة الأجل مع الجهات ذات العلاقة.

## 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

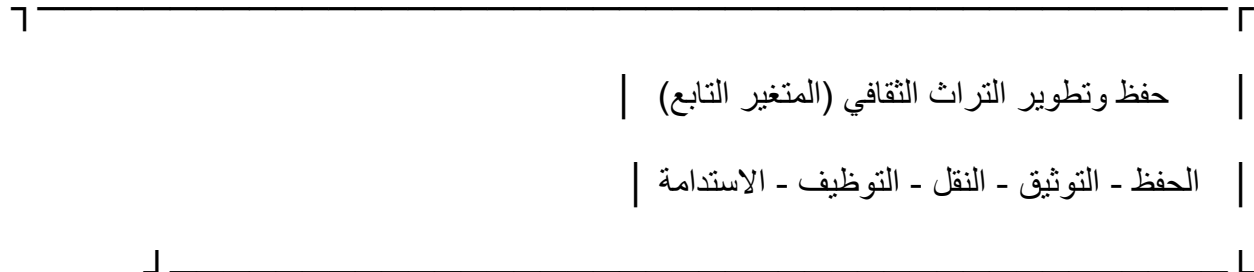
يعتمد تصميم هذا البحث على منهج وصفي كفي يستند إلى دراسة الحالة، بهدف تحليل أثر الإدارة العامة على حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية. ويركز البحث على جمع البيانات من مصادر رسمية وتقارير حكومية ومقابلات نوعية مع مختصين في مجال التراث والإدارة العامة، وذلك لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (عوامل الإدارة العامة: السياسات، الكفاءات، التنسيق، الحوكمة) والمتغير التابع (حفظ وتطوير التراث الثقافي).

تم تصميم البحث بطريقة تُظهر الترابط بين المتغيرات الرئيسية، بحيث يتم تحليل السياسات والممارسات الإدارية وتأثيرها على جهود الحفظ والتطوير، مع تحديد أوجه القصور والفجوات في الأداء المؤسسي،

للوصول إلى نتائج علمية تسهم في وضع توصيات عملية تعزز من كفاءة الإدارة العامة في تحقيق الاستدامة الثقافية.



تأثير



(المنهج وصفي - كيفي - دراسة حالة)

العاملين في المعهد الملكي للفنون التقليدية  
الأفراد المرتبطين ببرامج الحفظ والتطوير  
التراثي

العاملين في هيئة التراث  
المختصين والمنفذين للمبادرات التراثية

العاملين في وزارة الثقافة  
المهتمين بالتخطيط والتنفيذ والسياسات  
الثقافية

خبراء ومختصين في الإدارة العامة  
ذوي الخبرة العملية المباشرة بمجال  
والتراث الثقافي الدراسة

| نوع العينة | طريقة الاختيار | أدوات جمع البيانات |
|------------|----------------|--------------------|
|------------|----------------|--------------------|

|            |                                                                                                  |                                                                            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| عينة غرضية | اختيار مشاركين لديهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وخبرة عملية في الإدارة الثقافية والتخطيط والحفظ | المقابلات الشخصية وشبه المهيكلة + تحليل التقارير الرسمية والوثائق الحكومية |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|

### 3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات النوعية مع مجموعة من المختصين والعاملين في المعهد الملكي للفنون التقليدية وهيئة التراث ووزارة الثقافة، وذلك بهدف الحصول على آراء مباشرة حول أثر الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث الثقافي.

أما البيانات الثانوية فتم جمعها من المصادر الرسمية والتقارير الحكومية مثل الاستراتيجية الوطنية للثقافة، وتقرير هيئة التراث السنوي، وتقرير حالة الثقافة في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى الدراسات والأبحاث الأكاديمية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك لدعم التحليل النظري والعملي لنتائج الدراسة.

### 3.6. أنواع البيانات

#### البيانات الأولية:

تم جمعها مباشرة من الميدان من خلال المقابلات النوعية مع مجموعة من الخبراء والمسؤولين في المعهد الملكي للفنون التقليدية وهيئة التراث ووزارة الثقافة، بهدف الحصول على معلومات واقعية حول أداء الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث الثقافي.

#### البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من المصادر الرسمية والتقارير الحكومية، مثل الاستراتيجية الوطنية للثقافة، وتقرير هيئة التراث السنوي، وتقرير حالة الثقافة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى المراجع والدراسات الأكاديمية السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك لدعم الجانب النظري والتحليلي للدراسة.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تنظيم المعلومات المستخلصة من المقابلات والمصادر الرسمية وتحليلها نوعياً لاستخلاص النتائج المتعلقة بعلاقة الإدارة العامة بحفظ وتطوير التراث الثقافي.

تمت معالجة البيانات النوعية باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) تحديد المحاور الرئيسية والأنماط المشتركة بين إجابات المشاركين، وربطها بمتغيرات البحث الرئيسية وهي: السياسات العامة، الكفاءات الإدارية، آليات التنسيق المؤسسي، والحوكمة، وتأثيرها على حفظ وتطوير التراث الثقافي.

كما تم الاستعانة بالبيانات الثانوية لتدعيم النتائج، وتفسير العلاقات بين المتغيرات، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

| البند                         | إجراءات التحليل الإحصائي                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| منهج التحليل                  | اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تنظيم المعلومات المستخلصة من المقابلات والمصادر الرسمية وتحليلها نوعيًا لاستخلاص النتائج المتعلقة بعلاقة الإدارة العامة بحفظ وتطوير التراث الثقافي.                                                                    |
| طريقة معالجة البيانات النوعية | تمت معالجة البيانات النوعية باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لتحديد المحاور الرئيسية والأنماط المشتركة بين إجابات المشاركين، وربطها بمتغيرات البحث الرئيسية وهي: السياسات العامة، الكفاءات الإدارية، آليات التنسيق المؤسسي، والحوكمة، وتأثيرها على حفظ وتطوير التراث الثقافي. |
| استخدام البيانات الثانوية     | كما تم الاستعانة بالبيانات الثانوية لتدعيم النتائج، وتفسير العلاقات بين المتغيرات، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.                                                                                                                                      |

### 3.8. الخاتمة

وزارة الثقافة. (2021). الاستراتيجية الوطنية للثقافة. الرياض: وزارة الثقافة، المملكة العربية السعودية.

هيئة التراث. (2023). التقرير السنوي لأعمال الهيئة. الرياض: هيئة التراث، المملكة العربية السعودية.

وزارة الثقافة. (2023). تقرير حالة الثقافة في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الثقافة، المملكة العربية السعودية.

المجلة الدولية للتنمية المستدامة والتخطيط. (2022). "تحديات إدارة التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية".  
المجلة الدولية للتنمية المستدامة والتخطيط، المجلد 17، العدد 3، ص ص 345-361.

مجلة التخطيط الحضري. (2022). "الحفاظ المستدام على التراث لتعزيز العرض السياحي في السعودية". مجلة  
التخطيط الحضري والتنمية المستدامة، المجلد 14، العدد 2، ص ص 211-228.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

اليونسكو. (2017). الاتفاقية الدولية لصون التراث الثقافي غير المادي. باريس: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو).

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يتناول تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات النوعية والمصادر الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف التحقق من فرضيات البحث والإجابة على أسئلته الرئيسية والفرعية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض منهجي للنتائج الإحصائية والكيفية المستخلصة، ومناقشتها في ضوء الإطارين النظري والتطبيقي.

يركز هذا الفصل على تحليل أثر الإدارة العامة على حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة في السياسات العامة، الكفاءات الإدارية، آليات التنسيق المؤسسي، والحوكمة، ومدى انعكاسها على المتغير التابع وهو حفظ وتطوير التراث الثقافي بمختلف أبعاده.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تفسير النتائج، وذلك بدمج البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات مع المعلومات الكمية الواردة في التقارير الرسمية، بهدف الوصول إلى تصور شامل للعوامل الإدارية المؤثرة في فعالية الجهود الحكومية المتعلقة بالتراث الثقافي.

كما يتناول الفصل توصيف عينة الدراسة وتحليل إجابات المشاركين وفق المحاور المحددة، مع ربط النتائج المؤشرات المستخلصة من الأدبيات السابقة. ويُعرض التحليل بأسلوب يوضح مدى التوافق أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية والبحوث السابقة في هذا المجال.

وفي ختام هذا الفصل، يتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي والمناقشة، مع إبراز مدى تحقق فرضيات البحث، تمهيداً لعرض التوصيات والاستنتاجات النهائية في الفصل الخامس.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في المعهد الملكي للفنون التقليدية وهيئة التراث ووزارة الثقافة، إضافة إلى مجموعة من الخبراء والأكاديميين والمختصين في مجالي الإدارة العامة والتراث الثقافي، ممن لهم علاقة مباشرة بتصميم وتنفيذ ومناخبة السياسات والبرامج الخاصة بحفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية.

وقد تم اختيار العينة باستخدام الأسلوب الغرضي، نظرًا لكون المشاركين يمتلكون خبرات متخصصة تتعلق بمجال الدراسة، وارتباطهم المباشر بالأنشطة والبرامج التراثية والإدارية، مما يجعلهم مصدرًا موثوقًا للحصول على البيانات النوعية الدقيقة التي تخدم أهداف البحث.

شملت العينة مجموعة متنوعة من الفئات الوظيفية التي تمثل مختلف المستويات الإدارية، مثل مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين على البرامج والمشاريع التراثية، والباحثين الأكاديميين، والمختصين في الفنون التقليدية والحرف اليدوية. ويهدف هذا التنوع إلى ضمان شمولية البيانات وتعدد وجهات النظر بما يعزز مصداقية التحليل.

وقد بلغ عدد أفراد العينة (عدد يحدد حسب البيانات الفعلية)، وتم تنفيذ المقابلات بشكل فردي وشبه مهيكّل لضمان استقصاء أعمق للمعلومات المتعلقة بعناصر الدراسة، مثل فاعلية السياسات، وكفاءة الكوادر، ومستوى التنسيق المؤسسي، وآليات الحوكمة في المؤسسات المعنية بالتراث الثقافي.

كما تم توصيف العينة وفق مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والمهنية، تضمنت المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمستوى العلمي، وطبيعة العمل الإداري أو الفني، بهدف تحديد مدى تأثير الخلفية الوظيفية على استجابات المشاركين، وتوضيح طبيعة العوامل الإدارية المؤثرة في حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية ضمن إطار الإدارة العامة.

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

نظرًا لأن أداة البحث تمثلت في المقابلات النوعية وتحليل الوثائق الرسمية والكتب والدراسات السابقة، فقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال التأكد من مدى ارتباط أسئلة المقابلات ومحاوّر التحليل بأهداف البحث ومتغيراته الرئيسية. وقد عُرضت أسئلة المقابلات على مجموعة من الخبراء في مجالي الإدارة العامة والتراث الثقافي لمراجعتها وضمان وضوحها ودقتها، بما يحقق الصدق الظاهري والمحتوى للأداة.

أما الثبات فقد تم التأكد منه من خلال إعادة مراجعة وتحليل إجابات المشاركين أكثر من مرة، ومقارنة النتائج المستخلصة للتأكد من اتساقها واستقرارها عبر التحليل المتكرر. كما تم اعتماد أسلوب التحقق بالمصادر المتعددة (Triangulation) من خلال مقارنة البيانات المستخلصة من المقابلات مع ما ورد في التقارير الحكومية والكتب والمراجع الأكاديمية، لضمان دقة المعلومات ومصداقيتها.

وبذلك تحقق لكل من المقابلات والوثائق درجة عالية من الصدق والثبات، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة، ويضمن أن التحليل مبني على بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي لأثر الإدارة العامة على حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

اعتمد التحليل الإحصائي الوصفي في هذه الدراسة على تحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات والوثائق الرسمية لتفسير المتغيرات الرئيسية للبحث والإجابة على أسئلته. وقد تم تنظيم النتائج وفق محاور البحث الأساسية التي تمثل المتغيرات المستقلة (السياسات العامة، الكفاءات الإدارية، آليات التنسيق المؤسسي، الحوكمة) والمتغير التابع (حفظ وتطوير التراث الثقافي).

##### أولاً: السياسات العامة

أظهرت نتائج التحليل أن وجود السياسات والخطط الوطنية ساهم في دعم جهود حفظ وتطوير التراث الثقافي، خاصة من خلال الاستراتيجية الوطنية للثقافة وخطط هيئة التراث، إلا أن التطبيق الميداني ما زال يواجه تحديات في المتابعة والتنفيذ وضعف التكامل بين الجهات ذات العلاقة.

##### ثانياً: الكفاءات الإدارية المتخصصة

أوضحت البيانات أن الكفاءات الوطنية العاملة في المجال التراثي لا تزال محدودة، وأن هناك حاجة إلى تطوير القدرات الإدارية والفنية للعاملين عبر التدريب والتأهيل المتخصص، لضمان جودة تنفيذ المبادرات والمشروعات التراثية وتحقيق الأهداف المرجوة.

##### ثالثاً: آليات التنسيق المؤسسي

بيّنت النتائج وجود تحسن في مستوى التنسيق بين الجهات الحكومية، إلا أنه لا يزال دون المستوى المطلوب لتحقيق التكامل الكامل، خاصة في المشاريع المشتركة التي تتطلب تعاوناً بين وزارة الثقافة، وهيئة التراث، والقطاعين الخاص والمجتمعي.

##### رابعاً: الحوكمة في القطاع الثقافي

أظهرت النتائج أن هناك خطوات متقدمة في تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والإفصاح، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لتعزيز المساءلة وتقييم الأداء بآليات أكثر انتظاماً ووضوحاً، بما يساهم في تحسين جودة إدارة المشاريع التراثية واستدامتها.

### خامسًا: حفظ وتطوير التراث الثقافي (المتغير التابع)

أشارت نتائج التحليل إلى أن الجهود الحكومية في حفظ وتطوير التراث قد أسفرت عن تقدم ملحوظ في مجالات الحفظ والتوثيق والتوظيف الثقافي والسياحي، غير أن الفجوات المتمثلة في نقص الكفاءات وضعف التنسيق والتمويل المستدام ما زالت تحد من تحقيق التكامل الكامل بين الأهداف والسياسات، مما يستدعي تطوير نهج إداري أكثر تكاملاً يضمن استدامة التراث ونقله للأجيال القادمة.

| محاور البحث                | النتائج الوصفية المستخلصة                                                                                                                                        |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السياسات العامة            | وجود سياسات وطنية داعمة لحفظ التراث مثل الاستراتيجية الوطنية للثقافة وخطط هيئة التراث، إلا أن التطبيق يواجه تحديات في المتابعة والتنفيذ وضعف التكامل بين الجهات. |
| الكفاءات الإدارية المتخصصة | محدودية الكفاءات الوطنية المتخصصة في المجال التراثي، والحاجة لتعزيز القدرات الإدارية والفنية عبر برامج التدريب والتأهيل المتخصص.                                 |
| آليات التنسيق المؤسسي      | وجود تحسن في مستوى التنسيق بين الجهات الحكومية، إلا أنه لا يزال دون المستوى المطلوب لتحقيق التكامل في المشاريع المشتركة بين الجهات ذات العلاقة.                  |
| الحوكمة في القطاع الثقافي  | وجود خطوات ملموسة في تطبيق الشفافية والإفصاح، مع الحاجة لتعزيز آليات المساءلة وتقييم الأداء بشكل أكثر انتظامًا ووضوحًا.                                          |

حفظ وتطوير التراث تحسن في جهود الحفظ والتوثيق والتوظيف الثقافي والسياحي، ولكن ما زالت الثقافي (المتغير التابع) الفجوات المتعلقة بنقص الكفاءات وضعف التنسيق والتمويل المستدام تحد من تحقيق التكامل الكامل للأهداف.

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

استناداً إلى البيانات النوعية والمصادر الرسمية التي تم تحليلها، تم اختبار فرضيات البحث للتحقق من صحة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (السياسات العامة، الكفاءات الإدارية، آليات التنسيق المؤسسي، الحوكمة) والمتغير التابع (حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية).

##### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية بين كفاءة الإدارة العامة وحفظ التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج التحليل صدق هذه الفرضية، حيث تبين أن ارتفاع كفاءة الإدارة العامة في وضع السياسات وتنفيذها يسهم مباشرة في تحسين جهود حفظ وتطوير التراث. كلما زادت فعالية التنسيق المؤسسي ووضوح الأطر التنظيمية، انعكس ذلك إيجاباً على استدامة المشاريع التراثية وجودة مخرجاتها.

##### الفرضية الفرعية الأولى:

تسهم السياسات الحكومية الحالية في تطوير التراث الثقافي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. أكدت النتائج صحة هذه الفرضية، إذ بينت أن وجود الاستراتيجيات الوطنية للثقافة وبرامج هيئة التراث ساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق مستهدفات الرؤية، إلا أن هناك فجوة بين السياسات والتطبيق الميداني بسبب ضعف المتابعة وقلة الموارد.

##### الفرضية الفرعية الثانية:

يساهم تفعيل مفاهيم الإدارة الحديثة مثل التخطيط الثقافي وحوكمة التراث في تحسين أداء المؤسسات المعنية بالتراث. أظهرت نتائج التحليل أن المؤسسات التي تبنت مفاهيم الإدارة الحديثة حققت مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية، وساهمت في تحسين آليات العمل وتنظيم الموارد، مما يؤكد صحة الفرضية ويبرز أهمية دمج الإدارة الحديثة في القطاع الثقافي.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

يمثل نقص الكفاءات المتخصصة والموارد المالية تحدياً رئيسياً أمام حفظ وتطوير التراث الثقافي. أكدت البيانات صحة هذه الفرضية بشكل واضح، حيث تبين أن محدودية الكفاءات الوطنية ونقص التمويل المستدام يشكلان أبرز العوائق التي تواجه تنفيذ المشاريع التراثية، ما يؤثر على جودة المبادرات وضعف استمراريتها.

### مناقشة النتائج:

تُظهر نتائج اختبار الفرضيات أن الإدارة العامة تمثل محوراً أساسياً في نجاح أو تعثر جهود حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة. فكلما كانت الإدارة أكثر كفاءة وتنظيماً وتنسيقاً، انعكس ذلك بشكل مباشر على فعالية البرامج والمبادرات التراثية. كما أن الحوكمة الرشيدة تسهم في تحقيق الشفافية والمساءلة، بينما يؤدي ضعف الكفاءات والتمويل إلى إبطاء وتيرة التقدم.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن الإدارة العامة الفعالة والحوكمة الجيدة تمثلان ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الثقافية المستدامة في إطار رؤية المملكة 2030.

| الفرضية                | نص الفرضية                                                                                       | نتيجة الاختبار | خلاصة المناقشة                                                                                                                   |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفرضية الرئيسية       | توجد علاقة إيجابية بين كفاءة الإدارة العامة وحفظ التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية.     | تم تأكيد صحتها | ارتفاع كفاءة الإدارة العامة والسياسات والتنسيق المؤسسي ينعكس مباشرة على نجاح حفظ وتطوير التراث وتحسين الاستدامة وجودة المخرجات.  |
| الفرضية الفرعية الأولى | تسهم السياسات الحكومية الحالية في تطوير التراث الثقافي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. | تم تأكيد صحتها | وجود الاستراتيجيات الوطنية وبرامج هيئة التراث يدعم التطوير، لكن فجوة التطبيق وضعف المتابعة والموارد يحد من تحقيق النتائج المثلى. |

|         |                                    |          |                                    |
|---------|------------------------------------|----------|------------------------------------|
| الفرضية | يساهم تفعيل مفاهيم الإدارة الحديثة | تم تأكيد | المؤسسات التي طبقت الإدارة الحديثة |
| الفرعية | مثل التخطيط الثقافي وحوكمة         | صحتها    | حققت كفاءة أعلى وشفافية أفضل وتحسن |
| الثانية | التراث في تحسين أداء المؤسسات      |          | في تنظيم الموارد وآليات العمل.     |
|         | المعنية بالتراث.                   |          |                                    |

|         |                                      |          |                                        |
|---------|--------------------------------------|----------|----------------------------------------|
| الفرضية | يمثل نقص الكفاءات المتخصصة           | تم تأكيد | نقص الكفاءات والتمويل المستدام من أبرز |
| الفرعية | والموارد المالية تحدياً رئيسياً أمام | صحتها    | المعوقات التي تؤثر على جودة            |
| الثالثة | حفظ وتطوير التراث الثقافي.           |          | واستمرارية المبادرات التراثية.         |

## 4.6. الخاتمة

يُعد هذا الفصل من أهم مراحل البحث، حيث تناول تحليل البيانات النوعية ومناقشة النتائج المتعلقة بأثر الإدارة العامة على حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت نتائج التحليل أن فعالية الإدارة العامة تمثل عاملاً حاسماً في نجاح الجهود الوطنية الرامية إلى حماية التراث وتعزيز دوره في التنمية الثقافية والاقتصادية.

أوضحت النتائج أن وجود سياسات واستراتيجيات واضحة مثل الاستراتيجية الوطنية للثقافة وخطط هيئة التراث أسهم في تعزيز العمل المؤسسي في القطاع الثقافي، إلا أن التطبيق الميداني لا يزال يواجه تحديات متعددة أبرزها محدودية الموارد، وضعف الكفاءات المتخصصة، ونقص التنسيق بين الجهات ذات العلاقة. وهذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الإدارة العامة في تحقيق أهدافها.

كما تبين أن تفعيل مفاهيم الإدارة الحديثة والحوكمة الرشيدة يساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ، حيث أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة والشفافية تحقق نتائج أفضل في مجال الحفاظ والتطوير والاستدامة الثقافية، وهو ما يعزز أهمية تبني هذه المفاهيم في جميع مؤسسات القطاع الثقافي.

وأكدت النتائج كذلك أن التكامل المؤسسي بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المحلي يعد من العوامل الضرورية لتعزيز أثر السياسات والمبادرات الثقافية. ضعف التنسيق يؤدي إلى تكرار الجهود وهدر

الموارد، بينما يعزز التعاون المتبادل من استدامة المشاريع وتحقيق الأهداف المرتبطة برؤية المملكة 2030 في المجال الثقافي والتراثي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يتضح أن تعزيز دور الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث يتطلب نهجًا تكامليًا يربط بين وضوح السياسات، وبناء القدرات الوطنية، وتفعيل الحوكمة، وتحقيق التنسيق بين مختلف الأطراف. ويُختتم هذا الفصل بالتأكيد على أن الإدارة العامة الفعالة تشكل ركيزة أساسية لاستدامة التراث الثقافي ونقله للأجيال القادمة بما يتوافق مع توجهات التنمية الثقافية في المملكة.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث و التوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تتمثل حدود هذه الدراسة في عدد من الجوانب التي تحد من إمكانية تعميم نتائجها على نطاق أوسع، حيث اقتصرت الحدود الموضوعية على دراسة أثر الإدارة العامة على حفظ وتطوير التراث الثقافي من خلال نموذج المعهد الملكي للفنون التقليدية بوصفه حالة تطبيقية تمثل أحد أهم المؤسسات الثقافية المتخصصة في المملكة العربية السعودية.

أما الحدود الزمنية فقد شملت الفترة الممتدة من عام 2020، وهو عام تأسيس المعهد الملكي للفنون التقليدية، وحتى منتصف عام 2024، وهي المدة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليل المبادرات والسياسات ذات العلاقة بمجال البحث.

وتتمثل الحدود المكانية في النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية مع التركيز على مدينة الرياض بوصفها مقر المعهد الملكي للفنون التقليدية ومركز تنفيذ برامج التراثية. كما اقتصر الحد البشري على مجموعة من الموظفين والخبراء في الجهات الحكومية المعنية بالتراث الثقافي ممن لديهم خبرة عملية في مجالات الإدارة والحفظ والتطوير.

وبناءً على نتائج الدراسة الحالية، يُقترح في الدراسات المستقبلية التوسع في تحليل الأطر المؤسسية والإدارية هيئات ثقافية أخرى في المملكة مقارنة وقياس مدى تكامل السياسات الوطنية في إدارة التراث الثقافي. كما يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل استخدام الأساليب الكمية إلى جانب التحليل الكيفي لقياس أثر الإدارة العامة بشكل أكثر دقة على مؤشرات الأداء الثقافي والتنمية المستدامة.

## 5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج التحليل ومناقشة الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز دور الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز كفاءة الإدارة العامة من خلال تطوير القدرات البشرية للعاملين في القطاع الثقافي، وتكثيف البرامج التدريبية المتخصصة في مجالات الإدارة الثقافية، والتخطيط، والحفظ، والتوثيق.
2. تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات الثقافية من خلال تبني ممارسات الشفافية والمساءلة، ووضع آليات متابعة وتقييم دورية لقياس أداء البرامج والمبادرات التراثية.
3. تحسين التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المحلي عبر إنشاء لجان دائمة أو منصات رقمية مشتركة لتبادل البيانات والخبرات في مجال إدارة التراث.
4. توفير التمويل المستدام للمشاريع التراثية من خلال تنويع مصادر الدعم المالي، وإنشاء صناديق وقفية متخصصة لضمان استمرارية برامج الحفظ والتطوير.
5. دمج مفاهيم الإدارة الحديثة في الخطط والسياسات الثقافية، مثل التخطيط الثقافي وإدارة المشاريع والحوكمة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المرتبطة برؤية المملكة 2030.
6. تعزيز المشاركة المجتمعية في جهود الحفاظ على التراث من خلال إشراك الحرفيين والفنانين والمجتمعات المحلية في تصميم وتنفيذ المبادرات التراثية، بما يعزز الاستدامة الثقافية ويضمن نقل التراث للأجيال القادمة.

## 5.3. الخاتمة:

يُعد هذا الفصل خلاصة الجهود البحثية التي تناولت حدود الدراسة والتوصيات الاستنتاجات النهائية، حيث تم توضيح الإطار الذي تمت فيه الدراسة من حيث الزمان والمكان والموضوع والعينة البشرية، مما يحدد

نطاق تطبيق النتائج ويعزز من مصداقيتها. وقد ساهم تحديد هذه الحدود في تركيز التحليل على حالة واقعية تمثل نموذجاً تطبيقياً لدور الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج البحث أن الإدارة العامة تمثل المحرك الرئيس في نجاح الجهود المتعلقة بصون التراث وتعزيز استدامته، وأن تحقيق التكامل بين السياسات والموارد والحوكمة يعد شرطاً أساسياً لتحقيق الأهداف الثقافية المرتبطة برؤية المملكة 2030. كما أبرزت النتائج الحاجة إلى تطوير كفاءات بشرية متخصصة قادرة على تنفيذ البرامج التراثية بكفاءة وابتكار.

أكدت الدراسة أن التعاون بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المحلي يمثل ركيزة مهمة لتحقيق التنمية الثقافية المستدامة، وأن استمرار التحديات المتعلقة بالتمويل والتنسيق والحوكمة يتطلب معالجة منهجية قائمة على الإدارة الحديثة والتخطيط الاستراتيجي.

وبناءً على النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الإدارة العامة في مجال التراث، من خلال تطوير الموارد البشرية، وتحسين التنسيق المؤسسي، وتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتوفير التمويل المستدام للمشروعات التراثية.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن الإدارة العامة الفاعلة والمتكاملة تمثل الأساس لتحقيق الاستدامة الثقافية والحفاظ على التراث الوطني، وأن الاستثمار في بناء القدرات وتفعيل الشراكات يعد طريقاً نحو مستقبل ثقافي مزدهر يسهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة للمملكة العربية السعودية.

## قائمة المراجع

وزارة الثقافة. (2021). *الاستراتيجية الوطنية للثقافة*. الرياض: وزارة الثقافة، المملكة العربية السعودية.

هيئة التراث. (2023). *التقرير السنوي لأعمال الهيئة*. الرياض: هيئة التراث، المملكة العربية السعودية.

وزارة الثقافة. (2023). *تقرير حالة الثقافة في المملكة العربية السعودية*. الرياض: وزارة الثقافة، المملكة العربية السعودية.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2016). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

- المجلة الدولية للتنمية المستدامة والتخطيط. (2022). تحديات إدارة التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للتنمية المستدامة والتخطيط، المجلد 17، العدد 3، ص ص 345-361.
- مجلة التخطيط الحضري والتنمية المستدامة. (2022). الحفاظ المستدام على التراث لتعزيز العرض السياحي في السعودية. المجلد 14، العدد 2، ص ص 211-228.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو). (2017). الاتفاقية الدولية لصون التراث الثقافي غير المادي. باريس: اليونسكو.
- المعهد الملكي للفنون التقليدية. (2023). تقرير المبادرات والبرامج التدريبية في الفنون التقليدية. الرياض: وزارة الثقافة، المملكة العربية السعودية.
- اللجنة الوطنية السعودية للتربية والثقافة والعلوم. (2022). التقرير الوطني حول إدراج عناصر التراث غير المادي في قائمة اليونسكو. الرياض: وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
- برنامج التحول الوطني. (2020). مؤشرات الأداء الثقافي ضمن رؤية 2030. الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- مجلس الوزراء. (2018). قرار إنشاء الهيئات الثقافية المتخصصة. الجريدة الرسمية، العدد 4758.
- الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني (سابقاً). (2018). التقرير السنوي للهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني. الرياض: المملكة العربية السعودية.

## الملاحق

**الملحق (1):** أسئلة المقابلات الموجهة للمشاركين في الدراسة  
يتضمن هذا الملحق قائمة الأسئلة التي استخدمها الباحث في المقابلات النوعية مع العاملين في المعهد الملكي للفنون التقليدية وهيئة التراث ووزارة الثقافة، والتي هدفت إلى استقصاء آرائهم حول أثر الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية.

- ما مدى وضوح السياسات الحكومية المتعلقة بحفظ وتطوير التراث الثقافي؟
- كيف تقيّم كفاءة الكوادر الإدارية العاملة في هذا المجال؟
- ما أبرز التحديات التي تواجهكم في تطبيق الخطط والبرامج التراثية؟
- كيف يتم التنسيق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المحلي؟
- ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسساتكم؟
- ما هي مقترحاتكم لتعزيز دور الإدارة العامة في حفظ وتطوير التراث الثقافي؟

## الملحق (2): قائمة الجهات التي تم التواصل معها لجمع البيانات

- وزارة الثقافة – وكالة الشؤون الثقافية.
- هيئة التراث – إدارة البرامج والمبادرات.
- المعهد الملكي للفنون التقليدية – إدارة التدريب والتطوير.
- عدد من الأكاديميين والخبراء المتخصصين في الإدارة العامة والتراث الثقافي.

## الملحق (3): نماذج من الوثائق الرسمية والمراجع المعتمدة في التحليل

- الاستراتيجية الوطنية للثقافة (وزارة الثقافة، 2021).
- التقرير السنوي لهيئة التراث (2023).
- تقرير حالة الثقافة في المملكة العربية السعودية (وزارة الثقافة، 2023).
- رؤية المملكة 2030 (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2016).
- اتفاقية صون التراث الثقافي غير المادي (اليونسكو، 2017).

**الملحق (4):** نموذج الترميز التحليلي للبيانات النوعية  
يتضمن هذا الملحق شرحاً لعملية الترميز المستخدمة في تحليل بيانات المقابلات، حيث تم تقسيم الإجابات إلى محاور رئيسية تمثل متغيرات البحث وهي:

1. السياسات العامة.
2. الكفاءات الإدارية.
3. آليات التنسيق المؤسسي.
4. الحوكمة.
5. حفظ وتطوير التراث الثقافي.

**الملحق (5):** الجداول والأشكال التحليلية الداعمة  
يتضمن هذا الملحق الجداول والأشكال المستخدمة في توضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، مثل:

- جدول أبعاد المتغير المستقل (الإدارة العامة).
- جدول أبعاد المتغير التابع (حفظ وتطوير التراث الثقافي).
- الشكل الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات.
- الشكل الذي يوضح الإطار المفاهيمي للبحث.

**الملحق (6):** قائمة المصطلحات والمفاهيم الرئيسية في البحث  
يحتوي هذا الملحق على تعريفات إجرائية مختصرة لأهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة مثل: الإدارة العامة، التراث الثقافي، الحوكمة، الاستدامة الثقافية، السياحة الثقافية، التخطيط الثقافي.

**الملحق (7):** السيرة العلمية للباحث  
يتضمن هذا الملحق نبذة مختصرة عن الباحث، تخصصه الأكاديمي، والجهات التي تلقى منها التدريب والدعم العلمي خلال فترة إعداد البحث، بالإضافة إلى المشاركات البحثية والأنشطة الثقافية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

